5-krokiv-shho-dopomozhut-vprovaditi-efektivnu-sistemu-motivatsiyi-spivrobitnikiv-ta-motivuvati-komandu/ (дата звернення – 20.02.2024)

12. Прохоровська, С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2(02). С. 45–48. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

13. Рибачук Н.В., Журко Т.О. Формування лояльності працівників підприємства як важливого чинника його функціонування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 15. С. 62–66.

14. Цибух Б. Лояльність співробітника: що це таке та як її підвищити. 2023. 1 сер. URL: https://hurma.work/blog/loyalnist-spivrobitnyka-shho-cze-take-ta-yak-yiyi-pidvyshhyty/ (дата звернення – 20.02.2024)

15. Bartram F. 15 Employee Engagement Statistics You Need To Know In 2023. 2024. Oct 2. URL: https://peoplemanagingpeople.com/culture/employee-engagement-statistics/#h-how-to-encourage-employee-engagement (дата звернення – 20.02.2024)

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
МЕЛЬНИК О. М.

ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА

ХМЕЛЬ С., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент персоналу»

У статті обґрунтовано відмінність та взаємовплив бренду роботодавця та HR-бренду. Наведено наукові підходи до визначення понять «бренд роботодавця» та «HR-бренд». Розглянуто основні елементи HR-бренду та його місце в структурі бренду роботодавця. Обґрунтовано вплив HR-брендингу та товарного брендингу на привабливість компанії як роботодавця.

The article substantiates the difference and influence of employer brand and HR brand. The scientific approaches to defining the concepts of «Employer brand» and «HR brand» are presented. The main elements of the HR brand and its place in the employer brand structure are considered. The impact of HR branding and product branding on the attractiveness of the company as an employer is substantiated.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Процеси глобалізації та інтеграції новітніх комунікаційних технологій призводять до зростання конкуренції на ринку праці, що робить актуальними питання залучення та збереження персоналу за допомогою ефективних EVP та розвитку бренду роботодавця. Ці терміни з недавнього часу стали частиною професійного словника HR-фахівців вітчизняних компаній, але часто сприймаються як синоніми. Працівники сфери HR повинні бути знайомі з цими концепціями та розуміти їх відмінність та взаємозв’язок, оскільки вони є ключовими складовими ефективного організаційного забезпечення бренду роботодавця будь-якої компанії.

Створення бренду роботодавця та ефективне впровадження EVP стають сильними інструментами для позиціонування та відрізнення підприємства на ринку праці. Ці засоби допомагають підприємству отримувати бажані конкурентні переваги у залученні та збереженні кваліфікованих фахівців. Аналіз тенденцій розвитку цього сегмента ринку

підтверджує актуальність проведення досліджень у цій області. Дослідження показали, що концепція створення бренду роботодавця стала складовою практики організаційного забезпечення бренду роботодавця нещодавно. HR-брендинг може допомогти підприємствам перемогти у залученні талановитих працівників та розробити відповідні програми розвитку. Це потужний та ефективний інструмент позиціонування та відрізнення підприємства на ринку праці, що дозволяє досягати бажаних конкурентних переваг у приваблені кваліфікованих фахівців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження підтверджують, що концепція створення HR-бренду недавно почала активно використовуватися в управлінні персоналом. Перші наукові роботи у цьому напрямку виникли у середині 1990-х років у Великобританії і були представлені вченими, такими як П. Бертон, С. Берроу, Т. О. Емблер, С. Ллойд, А. Караваєва, Б. Мінчінгтон, С. Мокіна, Р. Мослі, К. Тандет, Б. Хілл та інші. Значну увагу до дослідження феномену бренду роботодавця приділили такі вчені як Д. Аакер, Т. Амблер, К. Бакхаус, Е. Брукінг, Дж. Еванс, Ф. Котлер, Дж. Майєрс, Т. Нільсон, С. Тікоо та інші.

В Україні також з'являються наукові публікації з цієї проблематики, де на основі теоретичних узагальнень та практичного досвіду вивчаються конкретні результати використання інструментів бренду роботодавця. Серед українських дослідників велику популярність здобули праці В. Бугая, А. Басацької, Л. Гасай, О. Григоренко, Т. Збрицької, І. Миколайчук, Л. Онипко, Н. Осовицької, Т. Рябоконь (Топчій), М. Татаревської, С. Фірсової, С. Цимбалюк, К. Юрченко, М. Яроша та інших. Дослідження цих та інших науковців виявили головні принципи та напрями розвитку бренду роботодавця на основі теорії та практичного досвіду, як в українському, так і в міжнародному контексті.

Незважаючи на значні наукові, методичні та практичні досягнення у даній сфері, питання впливу бренду роботодавця на діяльність компанії та методи побудови якісного HR-бренду залишається невирішеним і актуальним.

Мета статті полягає у вивченні теоретичних та методичних принципів формування та розвитку HR-бренду підприємства, обґрунтування його відмінності від бренду роботодавця, а також практичної важливості для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Основні завдання, спрямовані на досягнення цієї мети, включають визначення сутності та основних вимог до створення бренду роботодавця, обґрунтування доцільності його формування, встановлення структури HR-бренду як системи, а також ідентифікацію основних етапів формування і реалізації стратегії розвитку бренда роботодавця.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах, коли ринок праці трансформується, а суспільство має доступ до безлічі інформаційних ресурсів, стає необхідним розвивати та керувати брендом роботодавця. Бренд роботодавця є одним з ключових активів сучасної компанії, яка працює у ринковій економіці. Використання механізму брендингу набуває великого значення через конкурентну боротьбу між роботодавцями за людські ресурси. Ця боротьба ведеться за «таланти» – висококваліфікованих спеціалістів у своїй галузі та універсальних працівників, які здатні впоратися з багатьма завданнями, швидко адаптуватися до змін та мати гнучкість.

У 1990 році С. Берроу вперше вжив поняття «бренд роботодавця» у журналі Journal of Brand Management. Через 10 років, спільно з Р. Мослі, науковець дослідив та обґрунтував причини його виникнення, а також історичні передумови розвитку бренду роботодавця як частини бренд-менеджменту. Автори визначили «бренд роботодавця» як сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, які надаються роботодавцем та асоціюються з ним [20].

За думкою експертів з Королівського інституту персоналу і кадрового розвитку, бренд роботодавця означає набір характеристик і якостей, які часто залишаються невидимими; вони вигідно відрізняють компанію від інших та обіцяють спеціальні умови для реалізації потенціалу співробітників [21]. Б Мінчінгтон розглядає бренд роботодавця як імідж

організації; він вважає його «привабливим місцем роботи» в свідомості працівників і зацікавлених сторін (актуальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців і т. д.) [12, с. 22]. «Бренд роботодавця – це можливість зі сторони працедавця забезпечити співробітникам такі емоції, які б, у свою чергу, мотивували їх доносити до покупця споживчий бренд. Сутність бренда роботодавця полягає в поєднанні того, що може обіцяти й здійснити бізнес всередині та ззовні» – стверджують Л. Сартейн і М. Шуманн [17, с. 27–28].

Під час аналізу різних наукових підходів до визначення терміну «HR-бренд», важливо зазначити, що HR-фахівці розуміють і трактують його по-різному: деякі вважають його ключовим інструментом для виживання сучасних компаній на ринку, особливо в умовах фінансової нестабільності, наголошуючи на значущості цієї галузі знань; інші ставляться до нього як до неефективного інвестування коштів, розглядаючи це як тимчасове явище. Термін «бренд роботодавця» часто співставляють із HR-брендом, але він охоплює більший спектр понять. Концепція бренду роботодавця включає маркетингові аспекти, такі як брендинг, імідж, репутація, а також концепції управління персоналом, такі як організаційна ідентичність та задоволеність співробітників [22].

Також брендинг роботодавця містить маркетингову стратегію просування продукту чи послуги на ринок та сприйняття товарів компанії стейкхолдерами.

HR-бренд – це невід'ємна складова бренду роботодавця, яка також містить в собі комплекс маркетингових заходів та ціннісну пропозицію працівнику. Проте, бренд роботодавця s– містить ще й товарний бренд (рис. 1).

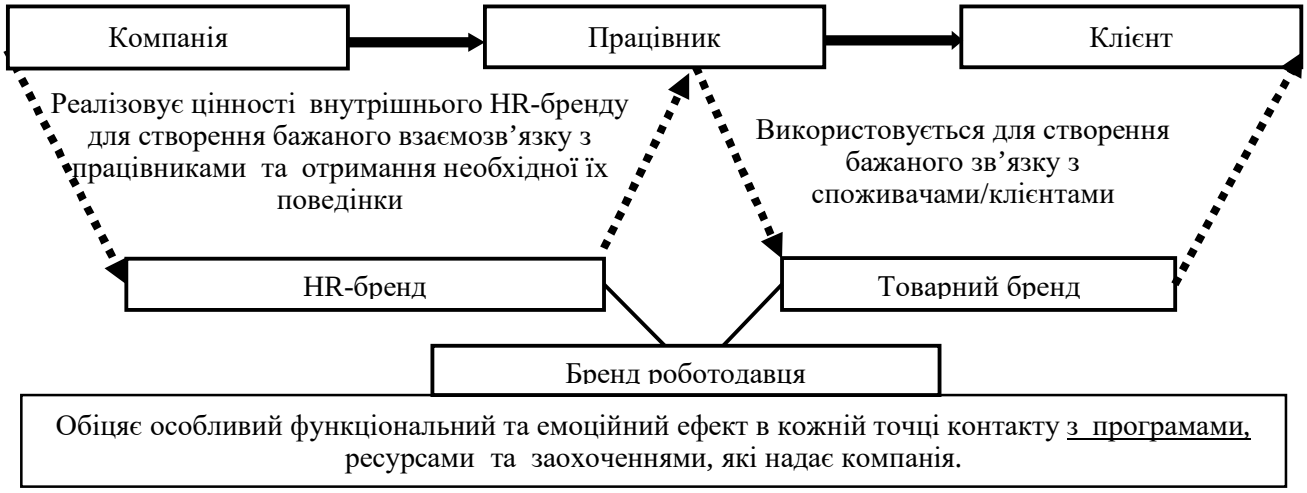

Рис. 1. Структура бренду роботодавця

Джерело: складено за [13]

З рис. 1 можна побачити, що основна різниця між брендом роботодавця і HR-брендом полягає у тому, що бренд роботодавця зосереджений ще на зовнішню аудиторію, шляхом правильного позиціонування свого продукту на ринку, в той час, як елементи управління HR-брендом компанії – в основному на штатних працівників [24].

Процедура формування бренда роботодавця на ринку праці включає наступні етапи, наведені на рис. 2.

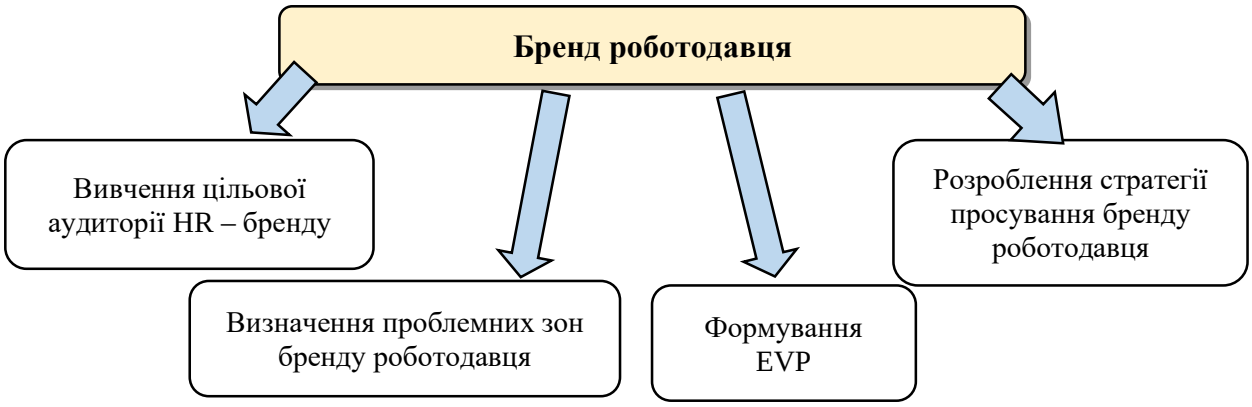

Рис. 2. Етапи формування бренду роботодавця

Джерело: складено автором за [6]

HR-бренд є невід'ємною частиною бренду роботодавця. Сила HR-бренду полягає у здатності привертати нових кваліфікованих працівників до компанії, які будуть підтримувати бренд роботодавця, створюючи продукти та послуги відповідної якості. Також HR-бренд спрямований на збереження персоналу та зменшення витрат на приваблення нових працівників [11].

HR-бренд працює на основі ціннісної пропозиції співробітнику (Employee Value Proposition, або EVP). Employee Value Proposition – це унікальний набір переваг, які працівник отримує в обмін на свої навички, характеристики та досвід, які він використовує для досягнення цілей компанії. Це сукупність винагород (фінансових та нефінансових), а також кар'єрних перспектив і культурних аспектів, що надаються компанією працівникам та кандидатам для залучення, утримання та мотивації їх до праці.

Важливим аспектом формування HR-бренду є його позиціонування на ринку праці. HR-брендинг – це комплекс заходів, спрямованих на визначення конкурентних переваг підприємства та їх практичну реалізацію для формування потрібного іміджу підприємства як роботодавця.

Рис. 2. Структура ціннісної пропозиції роботодавця

Джерело: складено автором за [18]

Широко поширена думка полягає в тому, що товарний бренд має прямий вплив на бажання працівників приєднатися до компанії. Інтегроване виробництво, вдосконалений сервіс та правильна маркетингова стратегія сприяють підвищенню лояльності стейкхолдерів та збільшенню інтересу кандидатів на ринку праці до роботи в компанії.

Чим більше сила товарного бренду, тим більш привабливою компанія є як роботодавець. Чим краще компанія-роботодавець реалізовує Employee Value Proposition, тим краще співробітники передають сутність та виконують обіцянки товарного бренду перед клієнтами та партнерами. Більш сильний бренд роботодавця веде до підвищення лояльності та залученості персоналу, продуктивності праці, що, в свою чергу, підвищує фінансові результати діяльності підприємства.

Зараз роботодавці зрозуміли важливість взаємодії з персоналом та розробки унікальної пропозиції для працівників. Однак, існує обмежена кількість можливостей зробити цю пропозицію справді унікальною та привабливою порівняно з іншими роботодавцями. У багатьох галузях компанії пропонують подібні умови праці, оскільки потреби в соціальних та професійних перевагах у кандидатів на вакансії подібні, тому вибір кандидатів у кожній конкретній компанії визначають різні фактори, такі як фінансові, репутаційні, маркетингові та інші. Основне завдання брендингу роботодавця полягає у тому, щоб об'єднати HR-бренд з Товарним брендом, щоб споживач розумів, яку цінність створює підприємство. Позитивне сприйняття роботодавця спонукає найкращих кандидатів бажати працювати саме у цій компанії.

Проблематика формування позитивно бренду роботодавця є досить гострою, оскільки негативна репутація є загрозливою для працедавця за певних причин:

1. Зменшення привабливості для кандидатів: Коли компанія має погану репутацію, вона стає менш привабливою для потенційних працівників. Люди, які шукають роботу, можуть обирати інші компанії, які мають кращу репутацію.

2. Втрата талантів: Якщо у компанії негативна репутація, це може призвести до втрати досвідчених та висококваліфікованих працівників. Люди можуть шукати інші робочі місця, де вони відчуватимуть себе більш комфортно та поважно.

3. Вплив на бізнес: Погана репутація може вплинути на успіх компанії в цілому. Вона може відлякати клієнтів, інвесторів та партнерів, що може призвести до втрати прибутку та можливостей для росту.

4. Збільшення витрат: Компанія може бути змушена витрачати більше коштів на маркетинг та PR для виправлення негативної репутації. Це може включати рекламні кампанії, публічні заяви або програми залучення спеціалістів з управління репутацією.

С. Лютий зазначає, що позитивна репутація HR-бренду надає такі переваги компанії [9]:

– з'являється можливість позиціонувати компанію як краще місце для роботи – нові співробітники самі прийдуть на підприємство, оскільки їм хочеться стати частиною крутої команди;

– відбувається скорочення плинності кадрів (співробітники цінують місце, в якому вони працюють, бачать перспективи розвитку і зростання);

– спрощується процес залучення нових цінних кадрів (роботодавця не доводиться вести пошук нових кадрів, оскільки вони самі приходять з проханням вивчити їх резюме);

– знижуються витрати на пошук персоналу, оскільки сильний бренд може мотивувати нових працівників не тільки високою зарплатою, але і в принципі престижністю організації;

– посилюється репутацію компанії в цілому за рахунок більш впізнаваного бренду роботодавця.

Отже, сьогодні HR-репутація та боротьба за таланти є важливими напрямками розвитку у сфері управління персоналом, поряд із стратегіями збереження працівників, їхнім неперервним навчанням та оцінкою.

За визначенням Власова А. Брендинг роботодавця відображає концепцію, яка об'єднує ключові засоби управління його іміджем як роботодавця – маркетинг, брендинг та управління персоналом. У цьому контексті концепція бренду роботодавця включає маркетингові аспекти, такі як брендинг, імідж, репутація, а також управління персоналом, що охоплює організаційну ідентичність та задоволеність співробітників [3].

Також брендинг роботодавця містить маркетингову стратегію просування продукту чи послуги на ринок та сприйняття товарів компанії стейкхолдерами [11].

Отже, HR-бренд базується на ціннісній пропозиції для співробітника (англ. Employee Value Proposition) – це унікальний набір переваг, які працівник отримує взамін за їхні навички, характеристики та досвід, які вони використовують для досягнення цілей компанії. Це асортимент винагород (фінансових та нефінансових, а також кар'єрних перспектив та культурних аспектів), що компанія надає своїм працівникам та кандидатам з метою привертання, утримання та стимулювання їх.

Відрізнити процес HR-брендингу від звичайного інформування ринку про організацію можна, отримавши ствердні відповіді на такі питання: чи дійшла інформація до цільової аудиторії, наскільки вона є реальною в очах потенційні кандидатів та як вона ними сприймається [11, с.95].

Основні етапи формування HR-бренда представлені на рис. 3.

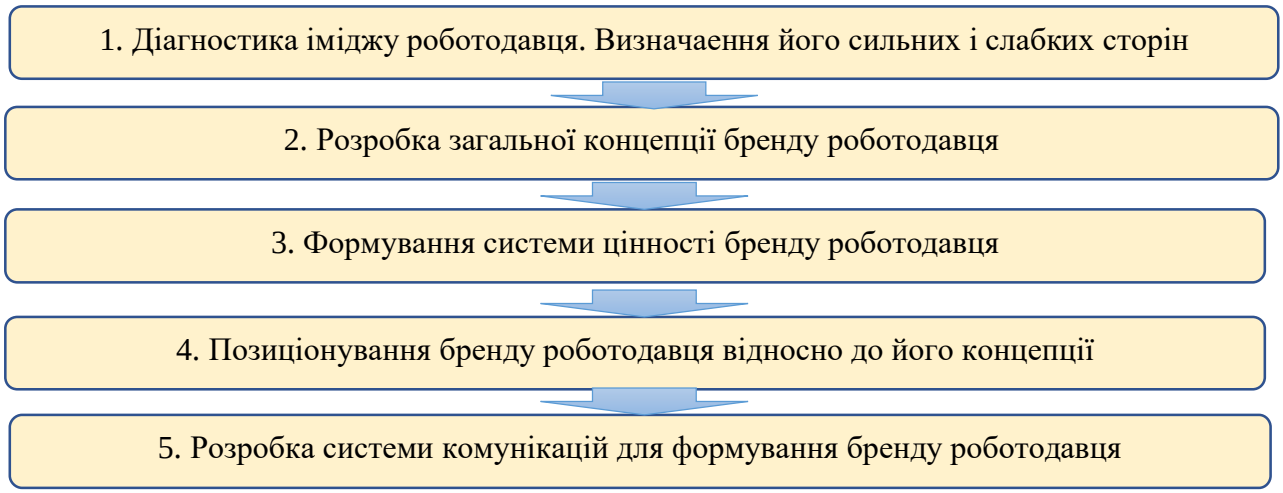

Рис. 3. Основні етапи формування HR-бренда

Джерело: складено автором з використанням [19]

Бренд роботодавця є інноваційною концепцією, яка об'єднує маркетинг, брендінг та управління персоналом. Він сприяє підтримці корпоративного іміджу та допомагає підприємствам створити привабливий образ для висококваліфікованих працівників.

Суть бренду роботодавця полягає в тому, що працівники обирають компанію, яка задовольняє їхні потреби і відповідає їхнім очікуванням, готові забезпечувати високу якість та рівень обслуговування. З іншого боку, працівники відображають своє задоволення взаєминами на робочому місці зовнішнім клієнтам та можливим кандидатам, визначаючи імідж компанії на ринку праці. Крім того, привабливість продукту або послуги серед споживачів сприяє зростанню бажання кандидатів працювати у компанії, формуючи позитивне сприйняття внутрішніх політик компанії.

Висновки. Бренд роботодавця представляє собою інноваційну концепцію, що об'єднує маркетинг, брендінг та управління персоналом. Ця стратегія допомагає підтримувати корпоративний імідж та створювати привабливий образ організації для кваліфікованих працівників. Сутність бренду роботодавця полягає в тому, що працівники обирають компанію, яка задовольняє їх потреби і відповідає їхнім очікуванням, готова забезпечити високий рівень якості та сервісу. З іншого боку, працівники відображають своє задоволення соціально-трудовими відносинами зовнішнім клієнтам та можливим кандидатам, що визначає імідж компанії на ринку праці. Крім того, успішність бренду роботодавця залежить від якості продуктів або послуг, їх впізнаваності та іміджу на ринку. Привабливість продукту або послуги серед споживачів сприяє зростанню бажання

кандидатів працювати у компанії, формуючи позитивне уявлення про її внутрішні політики. Побудова HR-бренду компанії, що включає в себе взаємодію з працівниками та кандидатами, сприяє підвищенню привабливості компанії для персоналу, підвищенню їх продуктивності та зростанню рентабельності підприємства.

Список використаних джерел

1. Бондаренко О. Employer Brand: що це таке, для чого потрібен і як із ним працювати. 2021. URL: https://ain.business/2021/08/02/employer-brand-dubrovin/.
2. Бренд роботодавця: що це таке, для чого, які є види. *SUNVERY*. 2019. URL:https://sunvery.com.ua/uk/brend-robotodavtsia-shcho-tse-take-dlia-choho-iaki-ie-vydy. (дата звернення – 25.02.2024)
3. Власова А. HR брендинг. URL: http://www.shkolahrm.ua/blog/hr/. (дата звернення – 25.02.2024)
4. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. 2021. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-302_309.pdf. (Дата звернення – 25.02.2024)
5. Грищенко Д., Йосифчук Я. ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ ТА ЙОГО ОЦІНЮВАННЯ. 2021. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/358/343. (Дата звернення – 25.02.2024)
6. Жовтяк Г.А. Формування бренда роботодавця на ринку праці. 2021. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6871/1/Zhovtyak.pdf. (Дата звернення – 25.02.2024)
7. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. 2023. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/85/1246.pdf. (Дата звернення – 25.02.2024)
8. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організації. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. №14. С. 14.
9. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутаціє компанії в інтернеті. URL: https://blogchain.com.ua/hr-brending-iak-ypravliati-repytaciieu-kompanii-v-interneti. (Дата звернення – 25.02.2024)
10. Миколайчук І., Расулова А. HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness. 2019. URL: https://www.nemoros.cz/_files/ugd/b7f2f7_fc43f5e7f6ba 4bd3a 7520918908abfb9.pdf#page=59. (Дата звернення – 25.02.2024)
11. Миколайчук І. Формування концепції HR-бренду підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. С. 91–98.
12. Мінчингтон Б. 15 основних напрямів розвитку HR-бренда, про які ви повинні знати. Talent Management. Ч.1. URL: https://www.talentmanagement.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenij-razvitiya-hr-brenda/ (дата звернення – 25.02.2024)
13. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 6, Т. 1. С. 189–195.
14. Осовицька. Н. Причини необхідності управління брендом-роботодавця. URL: https://kiev.hh.ua/article/25653. (Дата звернення – 25.02.2024)
15. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 33, 2019. С. 177–180.
16. Рябоконь (Топчій) Т., Кухарук О., Гасай Л., Онипко О., Ярош М. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика. Київ, Джерела-М, 2016. 116 с.
17. Сартейн Л. Шуманн М Люди – «начинка» бренду. Вісім принципів об’єднання ваших працівників і вашого бізнес. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 304 с.
18. Стріленко Ю. О. Управління брендом роботодавця. 2023. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b22326cd-966a-4b50-bc9a-64b7ffdfab9f/content. (Дата звернення – 25.02.2024)

19. Формування бренду роботодавця компанії «Danone». 2018. URL: https://www.wunu.edu.ua/pdf/013.pdf. (Дата звернення – 25.02.2024)

20. Barrow Simon, Ambler Tim. Employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Dec 1996, Volume: 4 Issue: 3. pp.185–206.

21. Employer brand. URL: http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employerbrand.aspx (Дата звернення – 25.02.2024)

22. FRESHPR for HR. URL: http://freshpr.ua/pr/hr-pr/ (Дата звернення – 25.02.2024)

23. HR brand as a business development tool. How does it work? 2022. URL: https://hr.smart-it.com/blog-post/hr-brend-yak-instrument-rozvytku-biznesu-yak-cze-praczyuye/. (Дата звернення – 25.02.2024)

24. Katoen R. J., Macioschek A., Employer Branding &Talent Relationship Management. *Improving the Organizational Recruitment Approach*. 2008. URL: http://www.bbh.ro/site/imagini/1023226514.pdf. (Дата звернення – 25.02.2024)

25. Lloyd, S. Branging from the inside out (англ) Business Review: 2002. Т. 24. № 10.

26. Sullivan, J. Eight elements of a successful employment brand. ER Daile, 23 Febryary 2004. URL: http://www.ere.net/ 2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employmentbrand (Дата звернення – 25.02.2024)

27. What are HR brand, employer brand and HR marketing? How to build an employer brand? 2023. URL: https://www.onhires.com/blog-post/what-are-hr-brand-employer-brand-and-hr-marketing. (Дата звернення – 25.02.2024)

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
МИКОЛАЙЧУК І. П.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

ЦОКОТА О., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Управління бізнесом»

У статті викладено результати теоретичного дослідження щодо концептуальних основ організаційної культури підприємства. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності організаційної культури. Надана класифікація авторська функцій організаційної культури. Визначено місце організаційної культури у сучасній парадигмі менеджменту.

The article presents the results of a theoretical study on the conceptual foundations of the enterprise's organizational culture. Theoretical approaches to defining the essence of organizational culture are analyzed. Author's classification of functions of organizational culture is provided. The place of organizational culture in the modern paradigm of management is defined.